

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ: ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ РОЗВИТКУ

**Манойленко О. В.**, докт. екон. наук, професор

**Строков Є. М.**, асистент

**Ткаченко М. О.**, асистент, Національний технічний університет «ХПІ»

Наслідки світової фінансової кризи негативно вплинули на стан української економіки [1], що сповільнило темпи її розвитку, призвело до банкрутства значної кількості промислових підприємств та викликало необхідність проведення структурних змін і формування нових стратегій їх розвитку. На це свідчать й досить низькі місця, що сьогодні займає національна економіка у рейтингах світових організацій, які оцінюють економічний розвиток [1].

Деякі вчені приводять аргументи, що за сучасний скрутний стан в економіці в цілому й на певних підприємствах несе відповідальність світова економічна криза [1], яка дійсно мала великий негативний вплив і на суб'єкти господарювання, і на ринкове середовище, що знайшло відображення в розбалансуванні попиту й пропозиції. Але з іншого боку, криза, як свідчать дослідження провідних науковців [1], спонукає на проведення інноваційних і інституційних змін, вимагає структурного реформування економіки, переосмислення інвестиційної політики та переоцінки пріоритетів економічного розвитку.

Зважаючи на той суттєвий факт, що Україна має значний науковий та виробничий потенціал розвитку, запровадження нових управлінських технологій, як на рівні формування й реалізації економічної та промислової політики держави, так і на рівні певного підприємства, при розробці стратегій його розвитку та тактичних заходів з підвищенні ефективності функціонування, буде сприяти поверненню національної економіки до світових економічних лідерів.

Сучасні теорії наздоганяючого розвитку базуються на інноваційній парадигмі, тому активізація суб'єктами господарювання інноваційних процесів стає в підґрунті забезпечення стійкого розвитку не тільки певного підприємства, а й національної економіки в цілому. Але, це передбачає реформування форм і методів управління підприємствами зважаючи на високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища, що обумовлюється високою плінністю факторів, які визначають його стан, та носять як системний, так і інституціональний характер: постійні зміни законодавства та нормативних актів, обмеженість фінансових ресурсів, їх висока вартість, циклічність макроекономічної кон'юнктури та ін. [2]; та внутрішніми проблемами, які пов'язані із застарілими способами, формами і технологіями управління, «консервативністю» менеджменту.

Таким чином, запровадження та активізація інноваційних процесів є основним важелем подолання наслідків кризи та визначає необхідність формування нових систем і механізмів управління підприємством.

Дослідження теоретико-методичного підґрунтя інноваційного розвитку підприємства передбачає, передусім, аналіз категоріального апарату. У базисі визначення сутності дефініції «інноваційний розвиток» полягає дослідження поняття «розвиток». Узагальнюючи все різноманіття визначень цієї дефініції, її можна охарактеризувати як незворотну якісну зміну об'єкта дослідження, внаслідок якої відбуваються трансформації його структури, стану та процесів.

Якщо розглядати у якості об'єкта розвитку підприємство, то можна стверджувати, що розвиток підприємства – це незворотна якісна зміна його стану, внаслідок досягнення встановлених цілей або суттєвих змін у зовнішньому середовищі, що потребує трансформації ключових параметрів з управління його діяльністю, які базуються на встановленні нових цільових пріоритетів, що передбачає реформування структурного складу ключових організаційних елементів та процесів, що їх зв'язують [3].

Дослідження категорії «інноваційний розвиток» дозволяє виділити основні параметри, що його характеризують:

- частота й ефективність впровадження на підприємстві інновацій, які засвідчують наявність певного інноваційного потенціалу підприємства;

- ▶ потенціал підприємства щодо розробки і впровадження та реалізації інновацій, тобто факт наявності у підприємства інноваційних ресурсів – інтелектуальних, інформаційних, матеріальних, фінансових та інших, які можуть бути використані для розробки нових ідей, для їх підготовки до впровадження з метою подальшої реалізації інновацій;
- ▶ готовність персоналу підприємства до змін (рівень усвідомлення працівниками сутності та наслідків інновацій, які можуть бути впроваджені, та рівень зацікавленості працівників у результатах реалізації цих інновацій).

Узагальнюючи ці параметри, процес інноваційного розвитку підприємства розглядається як сукупність дій з перетворення накопиченого на підприємстві інноваційного потенціалу на кінцеві споживчі рішення з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Таким чином, в основі успішності забезпечення інноваційного розвитку підприємства лежить достатній інноваційний потенціал. Дискусійність питання щодо визначення сутності категорії «інноваційний потенціал» зумовлює необхідність його дослідження за трьома основними підходами: ресурсним, процесним та інтегральним.

З позиції ресурсного підходу, інноваційний потенціал визначається як сукупність різних видів ресурсів, необхідних для здійснення інноваційної діяльності підприємства, серед яких: матеріальні, фінансові, інформаційні, науково-технічні, інтелектуальні, кадрові інфраструктурні тощо.

Процесний підхід розкриває інноваційний потенціал як міру готовності або можливість суб'єктів займатися інноваційною діяльністю. Такий підхід не включає у визначення ресурсну складову, що дуже спрощує та обмежує сутність досліджуваного поняття. Крім того, у визначенні категорії «інноваційний потенціал» потрібно враховувати фактор часу, що зробила О. П. Косенко. Згідно з її точкою зору, ця категорія розглядається як комплекс економічних, організаційних і соціальних чинників, що визначають граничну (максимальну) здатність об'єкта (галузі, регіону або організації) самостійно створювати, тиражувати і використовувати

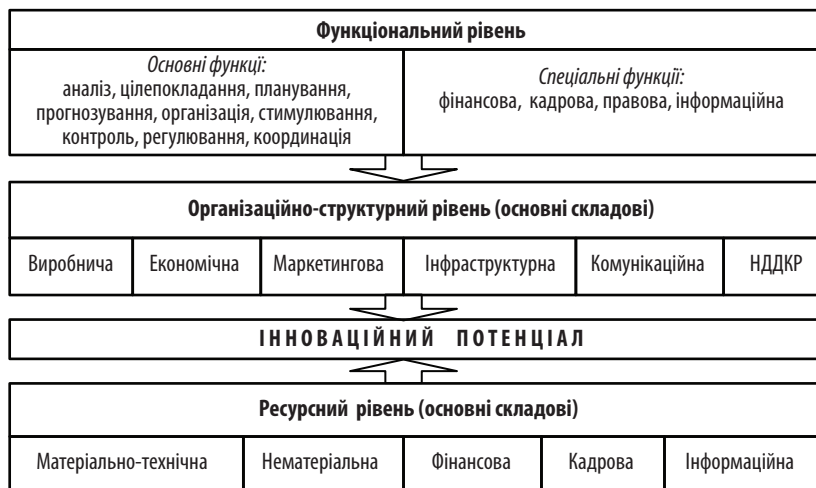
створені у себе нововведення, сприймати створені за межами об'єкта інші нововведення, входити у взаємодію з іншими об'єктами для сумісного створення і (або) використовування нововведень, а також своєчасно позбавлятися від застарілого в існуючих соціально-економічних і організаційних умовах [4, с. 29].

Найбільш детально ця категорія розкривається в рамках інтегрального підходу як характеристика, що відображає спроможність підприємства максимально ефективно використовувати явні та приховані інноваційні ресурси у процесі інноваційної діяльності, за умов існуючих та потенційних можливостей, у відповідності до життєвого циклу інновацій, з метою досягнення поставлених цілей, серед яких отримання максимально можливого розміру прибутку завдяки максимально повному задоволенню потреб ринку [5, с. 130].

Узагальнюючи наведені вище підходи, інноваційний потенціал підприємства є сукупністю ресурсів та ринкових можливостей підприємства, які використовуються, або накопичені та можуть бути використані, в процесі інноваційної діяльності, у відповідності до життєвого циклу інновацій, з метою отримання позитивного економічного та/або соціального ефекту [3, с. 194].

Ринкові можливості підприємства визначаються спроможністю підприємства максимально ефективно використовувати свої інноваційні ресурси за умов існуючих та потенційних внутрішніх здібностей та зовнішніх можливостей. Таким чином, частота та ефективність впровадження інновацій на підприємстві обумовлюють рівень його інноваційного розвитку [3].

Необхідно відзначити, що в наукових публікаціях пропонуються різні концепції виділення складових потенціалу підприємства, засновані на його одновимірній і багатовимірній структуризації. Багатовимірною (ієрархічною) структуризацією заснована на розділенні потенціалу за декількома класифікаційними ознаками внутрішнього середовища підприємства [6]. Внаслідок цього інноваційний потенціал представлено як синтез функціонального, ресурсного та організаційно-структурного потенціалів підприємства, які використовуються чи можуть бути використані у процесі інноваційної діяльності (рис. 1).



**Рис. 1. Структура інноваційного потенціалу підприємства**

Функціональний рівень інноваційного потенціалу представлений здібністю підприємства виконувати основні і спеціальні функції у процесі інноваційної діяльності. Так, основними функціями процесу є аналіз, цілепокладання, планування, прогнозування, організація, стимулювання, контроль, регулювання та координація; до спеціальних функцій відноситься фінансове, кадрове, правове та інформаційне забезпечення процесу.

Організаційно-структурний рівень об'єднує в собі складові, що відповідають структурним підрозділам підприємства, кожен з яких відповідає за окремий напрям його діяльності. Так, до організаційно-структурної частини інноваційного потенціалу можна віднести виробничу, економічну, маркетингову, інфраструктурну, комунікаційну складові та НДДКР.

Ресурсний рівень представлено групами основних ресурсів підприємства, які можуть бути використані в інноваційному процесі: нематеріальні, матеріально-технічні, кадрові, фінансові та інформаційні.

Наступною категорією, яку необхідно розкрити в рамках дослідження, є «інноваційний процес». Сутність цієї категорії розкривається як сукупність дій з трансформації ідеї в новий товар або послугу, що мають

споживчу цінність, реалізація яких здатна принести додатковий економічний ефект, чи вдосконалений процес або структуру, використання яких сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємства реалізується через управління інноваційними процесами. Якщо розглядати ієрархію рівнів інноваційного потенціалу підприємства, то базовим є функціональний рівень, який визначає напрямки його трансформації при управлінні інноваційним розвитком.

Тобто в основі управління інноваційним розвитком підприємства лежить система цілепокладання. Ціль організації розглядається як орієнтир для напрямів потоків зв'язків, повноважень і відповідальності [7], тобто якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, що виражають сутність її існування, то конкретні кінцеві стани, до яких прагне організація, фіксуються у вигляді її цілей [8, с. 103].

Існує велика кількість критеріїв класифікації цілей, але в рамках дослідження доцільно зупинитися на класифікації цілей за критерієм їх відповідності рівням управління, за яким цілі розділяються на стратегічні, тактичні та операційні.

Стратегічні цілі встановлюються на тривалий період (його тривалість вагається залежно від стану і стійкості розвитку економіки від 3 до 10 років); важливим моментом розробки стратегічних цілей є орієнтація на потреби клієнтів, що здебільшого зумовлює успіх підприємств в гострій конкурентній боротьбі.

Тактичні та оперативні цілі є логічним розгортанням стратегічних цілей і встановлюються на коротші періоди; вони конкретизують стратегічні цілі і найчастіше отримують кількісний вимір.

Тактичні та операційні цілі підприємства встановлюються для забезпечення поточної ефективності діяльності підприємства та розкриваються при дослідженні рутинних процесів. Слово «рутина» походить від французького слова *route* – «маршрут» і означає сталу процедуру, яка виконується постійно та регулярно, тобто рутинні процеси – це одноманітні процеси, які постійно виконуються на підприємстві та відповідають за виконання його життєво важливих функцій, в той час, як інноваційні

процеси відповідають за ефективність його інноваційного розвитку. Виконання рутинних процесів забезпечується використанням економічного потенціалу підприємства, в основу інноваційних покладено використання інноваційного потенціалу.

Таким чином, темпи інноваційного розвитку підприємства, які визначаються активністю його інноваційних процесів, обумовлюють результативність та ефективність роботи підприємства, які у свою чергу впливають на його конкурентоспроможність.

Узагальнюючи наведені вище результати дослідження, необхідно зазначити, що управління інноваційним розвитком підприємства базується на встановленні системи цілей, яка зв'язує поточну ефективність його діяльності та забезпечення розвитку у стратегічній перспективі (рис. 2).

Аналіз сучасних теорій управління організаціями з точки зору визначених передумов доводить доцільність використання теорій реінжинірингу бізнес-процесів та стратегічної архітектури корпорацій при реформуванні системи управління інноваційним розвитком підприємства.

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів М. Хамера та Дж. Чампі створює методологічне підґрунтя процесного управління, яке на сьогодні визнається більшістю науковців як фундаментальне підґрунтя побудови системи управління розвитком підприємства [9]. Під реінжинірингом бізнес-процесів розуміють принципове переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинального покращення критичних показників ефективності діяльності підприємства: вартості, якості, сервісу та оперативності [9, с. 52]. Застосування цього підходу також лежить в основі забезпечення підвищення поточної ефективності діяльності підприємства.

Теорія стратегічної архітектури корпорацій формує підхід до управління розвитком підприємства на основі ключових компетенцій, які визначають напрямки (цілі, якісний склад) його трансформації [10].

Таким чином, ключові компетенції визначають цілі підприємства та напрямки його інноваційного розвитку, тобто визначають ринкові ніші, що дає змогу задовільними вимоги споживачів шляхом виробництва товару із більшою споживчою цінністю та визначають напрямки діяльності,

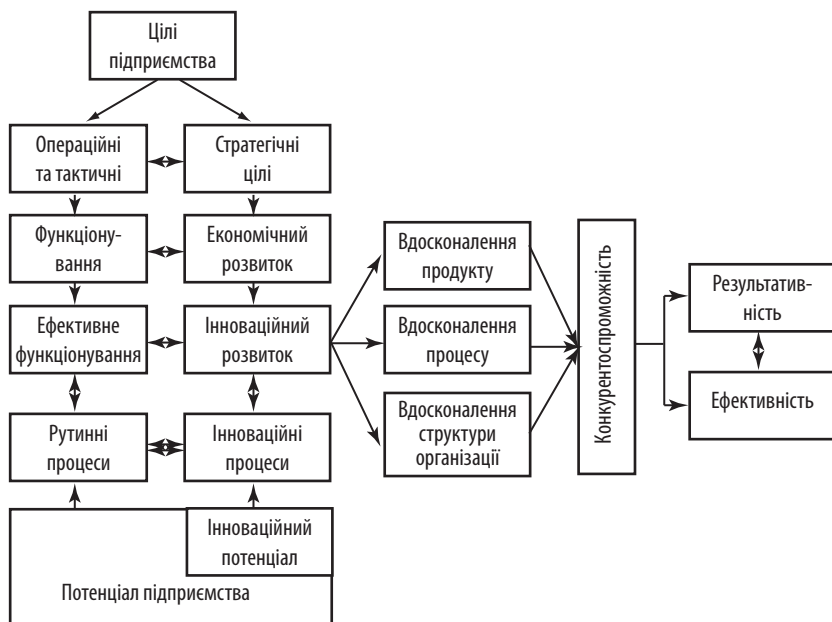


Рис 2. Схема взаємозв'язку елементів, що визначають інноваційний розвиток підприємства

що надають власникам підприємства найбільший економічний ефект за рахунок використання унікальних здібностей або технологій, які має підприємство.

Ключові компетенції підприємства розділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ключові компетенції підприємства представлені ринковою (споживчою) складовою (здібності виробляти продукцію із більшою споживчою цінністю, унікальністю та новизною, ніж продукція конкурентів) та інвестиційною складовою (здібності забезпечення привабливих фінансових результатів для власників та потенційних інвесторів). Внутрішні компетенції також складаються з двох частин. Це статичні (унікальні навички, вміння та знання (особові компетенції) та унікальні технології та процеси (системні компетенції), тобто об'єкти інтелектуальної власності підприємства і динамічні компетенції (ноу-хау та унікальні способи, що лежать в основі бізнес-процесів).



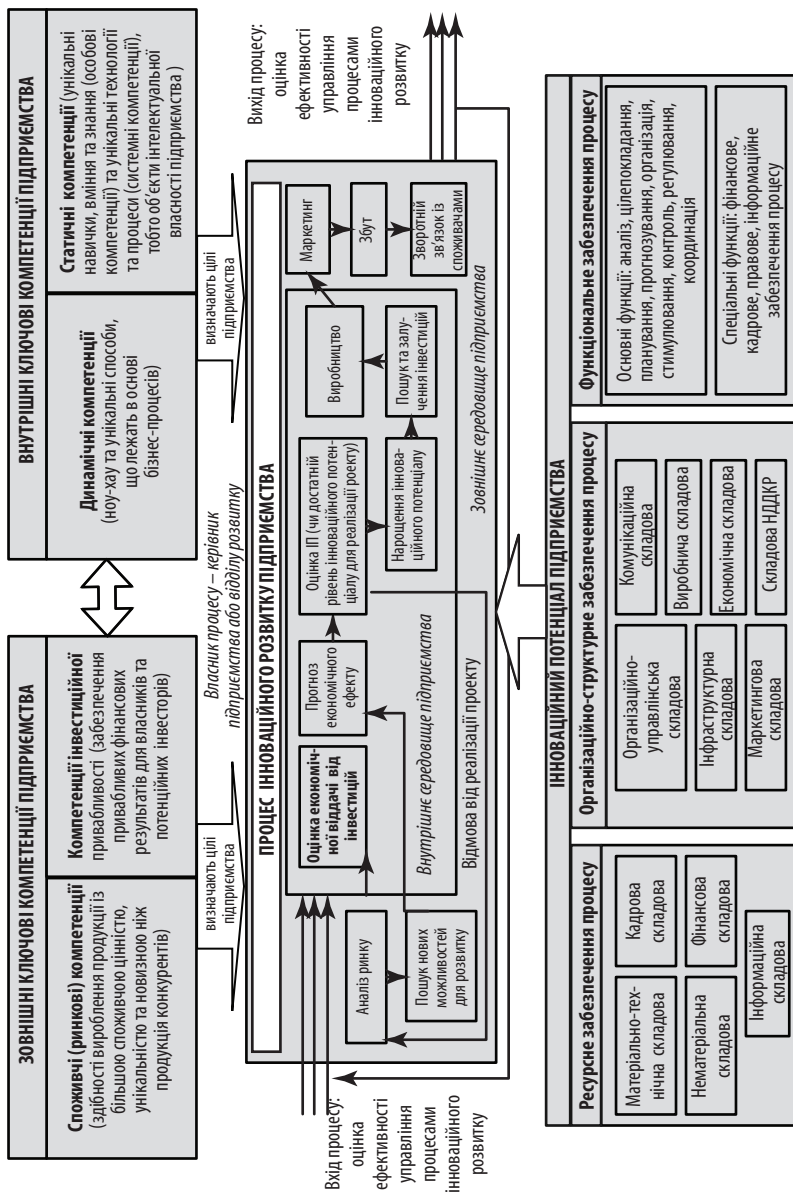


Рис. 3. Схема управління процесом інноваційного розвитку підприємства

За результатами проведених досліджень, можна зробити висновок, що управління процесом інноваційного розвитку підприємства за своєю суттю є взаємопов'язаним комплексом дій, що направлені на запровадження інновацій у діяльність промислового підприємства, що змінюють її у напрямку досягнення та підтримання цільового рівня ефективності (тобто реалізують зовнішні компетенції підприємства з боку задоволення та збалансування інтересів споживачів та інвесторів) [3, с. 199].

Схематично загальний підхід до формування системи управління процесами інноваційного розвитку промислового підприємства представлено на *рис. 3*.

Управління процесом інноваційного розвитку промислового підприємства є безперервним процесом, на вході і виході якого відбувається оцінка його ефективності у відповідності до цільових критеріїв, якими є: скорочення тривалості інноваційних процесів, підвищенні ефективності, стійкості та результативності.

Тобто в основі забезпечення ефективності управління інноваційним розвитком підприємства полягає інноваційна політика, яка визначає систему цілей, взаємовідносин між суб'єктами управління, що спрямована на досягнення максимальної економічної ефективності його функціонування та розвитку за умов збереження фінансово-економічної стійкості.

Саме інноваційна політика визначає місце підприємства в конкурентному середовищі та формує систему цілей розвитку з урахуванням ресурсного забезпечення. Цілі підприємства, що ресурснонезабезпечені, знижують ефективність діяльності та підвищують ризики втрати фінансової стійкості.

Планування та встановлення цілей підприємства – це процес, що передбачає визначення ключових компетенцій суб'єкта господарювання, аналіз ефективності його поточної діяльності, визначення перспективних напрямів розвитку, та оцінку їх ресурсозабезпеченості. Як свідчать результати попереднього теоретичного аналізу [11; 12], цілі повинні відповідати певним характеристикам: бути конкретними і вимірними, обмеженими в часі, досяжними, гнучкими, зрозумілими, сумісними і неруйнівними.

Цілі підприємства є базовою складовою формування інноваційної політики підприємства, складають основу для формування функцій управління, слугують базою планування та побудови організаційно-функціональних структур управління; формування системи мотивації; вони визначають критерії контролю та оцінки результатів діяльності [13]. Таким чином, саме здатність підприємства результативно досягати своїх цілей є ключовим моментом, що визначає дієвість управління інноваційним розвитком підприємства.

Таким чином, успішна реалізація системи цілей інноваційного розвитку підприємства є базою його економічного зростання. Забезпечення взаємозв'язку цілей і ресурсів передбачає подолання низки бар'єрів, від чого залежить ефективність інноваційної політики підприємства [14]. В основі визначення бар'єрів полягає виявлення розривів між наявністю внутрішніх ресурсів та встановленими цілями інноваційного розвитку, що відображені у кількісному вимірі, з урахуванням оцінки впливу факторів зовнішнього середовища.

Всю сукупність бар'єрів у відповідності до ресурсного забезпечення інноваційного розвитку можна представити наступними групами: науково-технологічні; інформаційні; фінансові; кадрові та інституційні.

Передусім необхідно відмітити фінансові бар'єри – це, насамперед, брак як власних, так і залучених коштів на реалізацію тих чи інших заходів для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Під кадровими бар'єрами слід розуміти недостатню кваліфікацію працівників для виконання тих чи інших функцій або нестачу самих працівників.

Інформаційні бар'єри слід розуміти як відсутність або недосконалість інформаційного забезпечення або відсутність чи недостатню ефективність інформаційних мереж, що використовує підприємство.

Під науково-технологічними бар'єрами мається на увазі відсутність або нестача матеріально-технічного та/або технологічного забезпечення відповідних процесів на підприємстві.

Інституційні бар'єри – це, фактично, управлінські бар'єри, що не дозволяють задіяти весь внутрішній потенціал та можливості ринку, для

інноваційного розвитку підприємства: квотування, ліцензування певних видів діяльності, рішення органів влади – тобто недостатнє або надмірне державне регулювання.

Для подолання бар'єрів можна запропонувати наступну схему, що представлена на рис. 4.

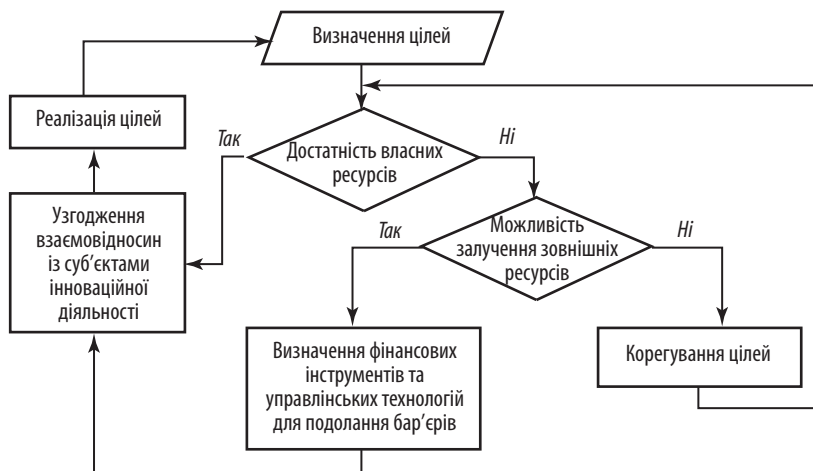


Рис. 4. Схема подолання бар'єрів інноваційного розвитку

Першочерговим є визначення цілей та перевірка достатності власних ресурсів підприємства для їх досягнення. Якщо власних ресурсів достатньо для досягнення встановлених цілей, – підприємство переходить до процесу реалізації цілей. Якщо власних ресурсів підприємства недостатньо, – виникає бар'єр. Для його подолання необхідно залучити додаткові ресурси, отже, наступний крок – це перевірка можливості залучення достатньої кількості зовнішніх ресурсів. При неможливості залучення зовнішніх ресурсів, підприємство змушене корегувати цілі та повертатись до перевірки достатності власних ресурсів. В іншому випадку підприємство, за допомогою специфічних інструментів та управлінських рішень, залучає необхідну кількість ресурсів та переходить безпосередньо до процесу реалізації цілей.

Таким чином, реалізація цілей розвитку підприємства є процесом подолання різноманітних бар'єрів, що формуються на перехресті функцій забезпечення, наявних ресурсів та результатів аналізу впливу зовнішнього середовища і тенденцій розвитку підприємства. Оцінка цілей містить такі елементи: індикатор, згідно з яким перевіряють їх виконання; засіб вимірювання або масштаб, щоб оцінити значення індикатора; завдання, тобто певна величина показника, яку необхідно досягти [15]. Тобто за своєю суттю бар'єри визначаються як розриви між цільовими індикаторами та їх наявним станом з точки зору ресурсозабезпеченості.

Визначені у попередніх дослідженнях [16] ключові показники, що відображають тенденції розвитку підприємства та слугують базою для аналізу можливих сценаріїв його перебігу, а також ряд факторів [17], вплив на які змінює ефективність діяльності підприємства та формує базис для побудови цілей та їх оцінки з боку реалізації пріоритетних напрямів його інноваційного розвитку, дозволяють побудувати схему, яка відображає основні етапи формування інноваційної політики підприємства і слугує базою для вибору індикаторів її реалізації (рис. 5).

Результати оцінки визначають можливість подолання бар'єрів інноваційного розвитку, а як кінцевий результат – формувати виважену інноваційну політику, що дозволяє корегувати цілі в залежності від зміни ринкової кон'юнктури. Подолання бар'єрів інноваційного розвитку підприємства може здійснюватись не тільки за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства (інноваційного потенціалу), а й шляхом запровадження специфічних управлінських технологій та фінансових інструментів.

У табл. 1 наведено комплекс інструментів, застосування яких дозволяє нівелювати бар'єри реалізації цілей інноваційної політики підприємства. Як вже було зазначено, стійкий розвиток підприємства досягається за рахунок інтегрованості цілей інноваційної політики і забезпечення поточної ефективності діяльності підприємства.

Сукупність обраних взаємопідпорядкованих управлінських рішень із відповідними інструментами їх фінансового забезпечення, згідно з обраним напрямом інноваційного розвитку, є субпідрядним комплексом цілей інноваційної політики підприємства.

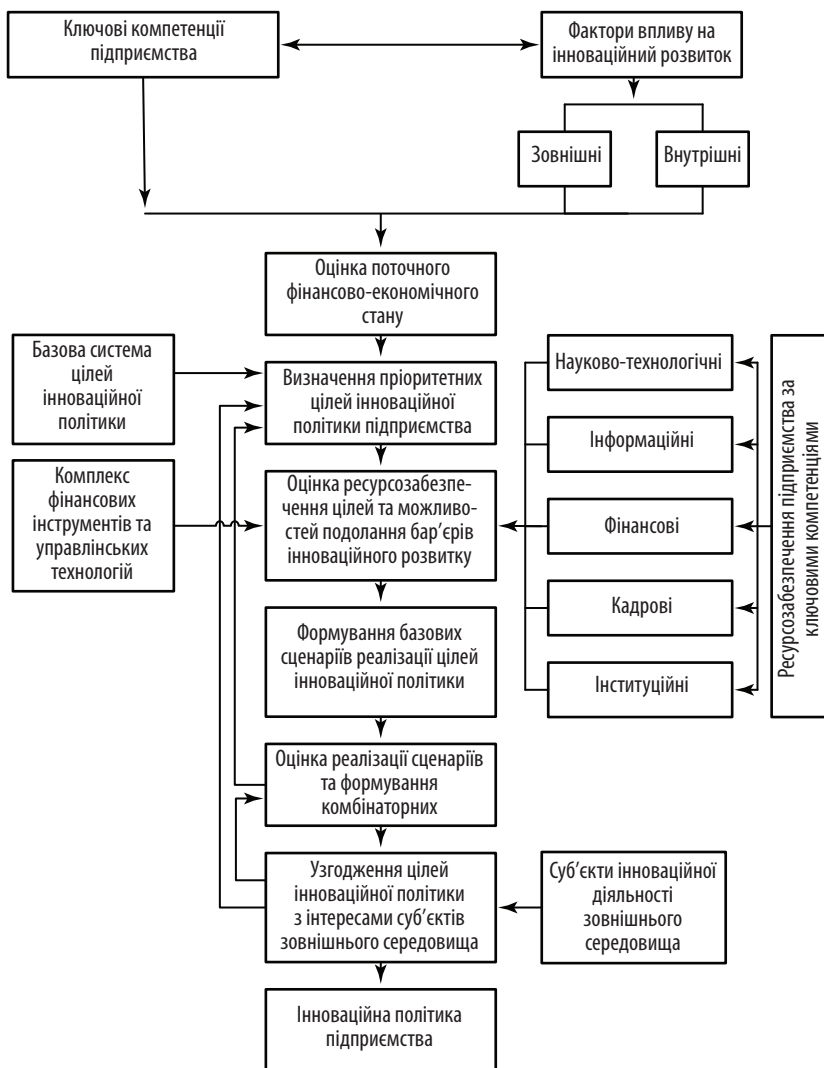


Рис. 5. Схема формування цілей інноваційної політики

Таблиця 1

**Фінансові інструменти та управлінські технології подолання бар'єрів  
інноваційного розвитку підприємства**

<b>Бар'єри</b>	<b>Управлінські технології та фінансові інструменти, спрямовані на подолання бар'єрів</b>
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ залучення кредитів;</li> <li>➤ лізинг;</li> <li>➤ факторинг;</li> <li>➤ форфейтинг;</li> <li>➤ емісія цінних паперів;</li> <li>➤ залучення пайового фінансування;</li> <li>➤ використання механізмів пільгового оподаткування;</li> <li>➤ отримання державних субсидій;</li> </ul>
Кадрові	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ досягнення оптимальної чисельності персоналу;</li> <li>➤ підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>➤ аутстафінг;</li> <li>➤ зміна керівництва;</li> <li>➤ підвищення кваліфікації керівництва</li> </ul>
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ проведення тендерів на постачання обладнання;</li> <li>➤ моніторинг ринку необхідного обладнання та налагодження партнерських відносин із виробниками/постачальниками;</li> <li>➤ патентний та ліцензійний пошук;</li> <li>➤ проведення опитувань серед споживачів та формування бренду;</li> <li>➤ скорочення проміжних ланок у ланцюгу управління;</li> <li>➤ впровадження інформаційно-управлінських систем (ERP, MRP, CRM та ін.)</li> </ul>
Науково-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ придбання нових виробничих потужностей із збереженням поточного технологічного рівня;</li> <li>➤ придбання якісно нових виробничих потужностей;</li> <li>➤ придбання ліцензій;</li> <li>➤ налагодження партнерських відносин із науковими та освітніми закладами з ціллю спільної розробки нових продуктів;</li> <li>➤ впровадження сучасних інформаційних систем (сервісів спільної роботи з проектами та документацією; cloud-сховища даних; сервісу миттєвих повідомлень та ін.)</li> </ul>
Інституційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ реалізація маркетингових заходів для формування нових ринків;</li> <li>➤ формування науково-виробничих структур;</li> <li>➤ формування у споживача необхідності у новому товарі;</li> <li>➤ перевірка на патентну чистоту;</li> <li>➤ самоорганізація бізнесу;</li> <li>➤ участь підприємств у розробці законодавчих та нормативних актів</li> </ul>

У табл. 2 наведено матрицю оцінки та детермінації цілей інноваційного розвитку у відповідності до фінансових інструментів та управлінських рішень, що можуть використовуватися підприємством при реалізації відповідного напрямку розвитку.

Слід відзначити, що, незважаючи на відносно однакові детерміновані цілі інноваційного розвитку підприємства, залучення додаткових джерел фінансування, забезпечення підприємства матеріально-технічними та технологічними ресурсами, висококваліфікованими кадрами, формування інформаційних мереж підприємства, забезпечення потреб підприємства в актуальній та достовірній інформації, створення умов ефективної взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку – декомпозиція їх до рівня базових цілей, за напрямками інноваційного розвитку, у відповідності до певних бар'єрів для кожного підприємства демонструє різні комбінації цілей та інструментарію, необхідного для їх досягнення.

Запропонований підхід до формування цілей інноваційної політики базується на виявленні і подальшому подоланні бар'єрів, що дозволяє максимально ефективно залучати та використовувати ресурси, необхідні для функціонування та розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам притаманне практично повне самофінансування інноваційних процесів. Таким чином, можна зробити висновок, що саме джерела залучення додаткових коштів, в основному, і визначають напрямок інноваційного розвитку підприємства. Виходячи з даної передумови, саме модель фінансування є визначальною при формуванні композиції цілей.

Такий підхід до формування комбінації цілей інноваційного розвитку підприємства, що передбачає визначення ключових компетенцій та бар'єрів інноваційного розвитку, дозволяє проводити оцінку можливостей залучення додаткових джерел фінансування (наявність фінансових резервів), застосування фінансових інструментів, а як слідство, проведення аналізу можливості досягнення цілей. Необхідність забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання висуває додаткові вимоги щодо розмірів залучення фінансових ресурсів, це зумовлює формування системи обмежень та впровадження нових форм інтеграційної взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів управління інноваційним розвитком підприємства.

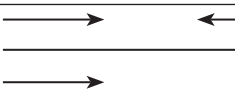



Таблиця 2

Матриця цілей інноваційної політики розвитку підприємства

Базові цілі підприємства	Зв'язки	Детерміновані цілі згідно до фінансових інструментів та управлінських технологій	Композиція цілей, відповідно до ключових компетенцій інноваційного розвитку підприємства		
			Модернізація обладнання	Оновлення асортименту	Підвищення ефективності системи управління
1	2	3	4	5	6
Фінансові ресурси	←	Залучення кредитів	Fin1	Fin1	Fin1
	←	Лізинг	Fin2		
	←	Факторинг	Fin3		
	←	Форфейтинг	Fin4		
	←	Емісія цінних паперів	Fin5	Fin6 Fin7 Fin8	Fin5
Кадрові ресурси	→	Залучення пайового фінансування			
	→	Використання механізмів пільгового оподаткування			
	→	Отримання державних субсидій			
	→	Досягнення оптимальної чисельності персоналу	Stf1 Stf2	Stf2 Stf3	Stf4 Stf5
Науково-технологічні ресурси	→	Підвищення кваліфікації персоналу			
	→	Аутстафінг			
	→	Зміна керівництва			
	→	Підвищення кваліфікації керівництва			
	→	Придбання нових виробничих потужностей із збереженням поточного технологічного рівня	Tech1 Tech2	Tech3	
	→	Придбання якісно нових виробничих потужностей			
	→	Придбання ліцензій			
	→	Налагодження партнерських відносин із науковими та освітніми закладами з ціллю спільної розробки нових продуктів		Tech4	
	→	Впровадження сучасних інформаційних систем			Tech5

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Інформаційні ресурси		Проведення тендерів на постачання обладнання Моніторинг ринку необхідного обладнання та налагодження партнерських відносин із виробниками/ постачальниками Патентний та ліцензійний пошук Проведення опитувань серед споживачів Скорочення проміжних ланок у ланцюгу управління; Формування бренду Впровадження інформаційно-управлінських систем	Inf1  Inf2	Inf3 Inf4	Inf5 Inf6 Inf7
Інституційні ресурси		Реалізація маркетингових заходів для формування нових ринків Формування науково-виробничих структур Формування у споживача необхідності у новому товарі Перевірка на патентну чистоту Самоорганізація бізнесу Участь підприємств у розробці законодавчих та нормативних актів	Inst1 Inst2	Inst3 Inst4	Inst5  Inst6

## Література:

1. Глобальна економічна криза 2008 – 2010 років: світовий досвід та шляхи подолання в Україні : монографія / В. П. Антонюк, С. С. Аптекар, Н. А. Балтачаєва ; під заг. ред. В. І. Ляшенка. – Донецьк : Юго-Восток, 2010. – 414 с.
2. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса : пер. с англ. / М. Мейер. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 240 с.
3. Ткаченко М. О. Процес управління процесами інноваційного розвитку промислового підприємства // Дослідження та оптимізація економічних процесів: кол. монографія / за ред. О. В. Манойленко, В. О. Матросової. – Х. : «Цифрова друкарня №1», 2012. – 485 с. – С. 188-199.
4. Косенко О. П. Економічна оцінки інноваційного потенціалу. Дис. канд.екон.наук. – Х.: НТУ «ХПІ», 2007. – 206 с.
5. Мехович С. А., Ткаченко М. О. Сутність інноваційного потенціалу промислового підприємства//Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2008. - № 18. – 186 с.
6. Заруба В. Я., Потрашкова Л. В. Раздел 4. Методы и модели оптимизации ресурсов. 4.1. Моделирование процессов воспроизводства потенциала предприятия. // Современные проблемы моделирования социально-экономических систем: Монография. – Х.: ФЛП Александрова К.М.; ИД «ИНЖЭК», 2009. – С.261–279.
7. Акимова Т. А. Теория организации : [учебник] / Т. А. Акимова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : [учебник] / Виханский О. С., Наумов А. И. – М.: Экономиста, 2004. – 288 с
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампі; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович; М. , Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 [17] с.
10. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002, – 288 с.
11. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
12. Шегда А. В. Менеджмент : [підручник] / Шегда А. В. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
13. Пилипенко А. А. Менеджмент : [учебник] / Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко И. П. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2005. – 457 с.
14. Цибульов П. М. Бар'єри на шляху комерціалізації результатів наукових досліджень в Україні / П. М. Цибульов, В. Ф. Корсун // Наука та інновації. – 2009. – Т. 5, № 6. – С. 87–96.

15. Економічна енциклопедія : у 3 т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000.

16. Строков Є. М. Теоретико-методичні аспекти розробки сценарного підходу до формування інноваційної політики розвитку промислових підприємств / Є. М. Строков, О. В. Манойленко // Дослідження та оптимізація економічних процесів: монографія / за ред. О. В. Манойленко, В. О. Матросової. – Х. : «Цифрова друкарня №1», 2012. – 485 с. – С. 239 – 262.

17. Строков Є. М. Формування методичного підходу фінансової оцінки реалізації цілей інноваційної політики підприємства / Є. М. Строков, О. В. Манойленко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – №21(994). – С. 135–146.

.....